

الفصل الأول: طبيعة وتطور وظيفة الموارد البشرية

تقديم عام حول المقياس:

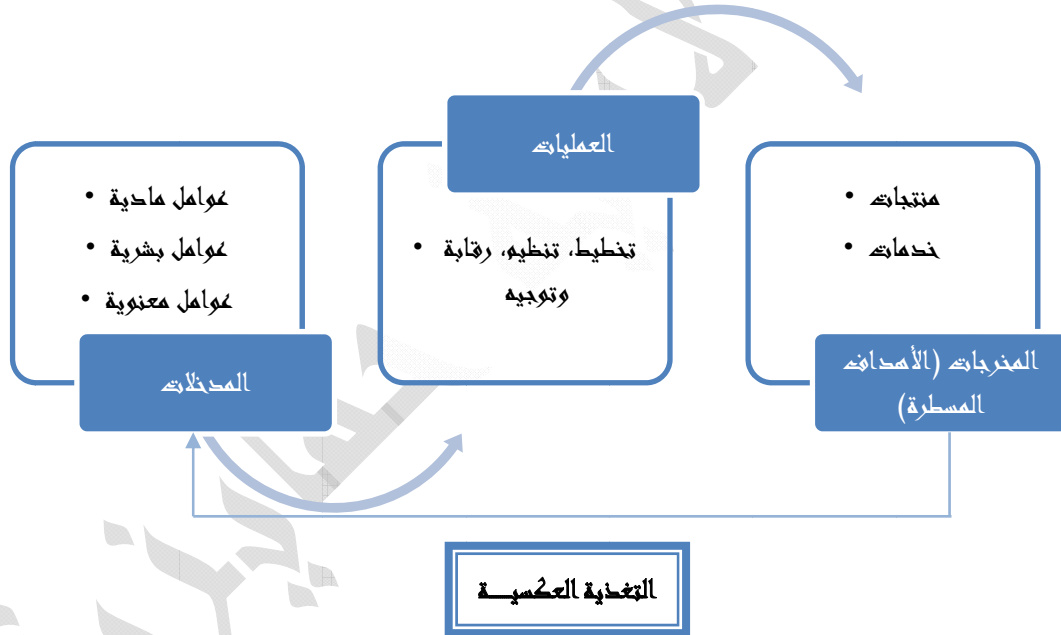
المقياس: إدارة الموارد البشرية

La direction des ressources humaines (DRH)/ La gestion des ressources humaines (GRH): الترجمة إلى اللغة الفرنسية:

Human resources management (HRM): الترجمة إلى اللغة الانجليزية:

إدارة الموارد البشرية

الإدارة: نظام يشمل مجموعة من المدخلات، العمليات، المخرجات والتغذية العكسية.



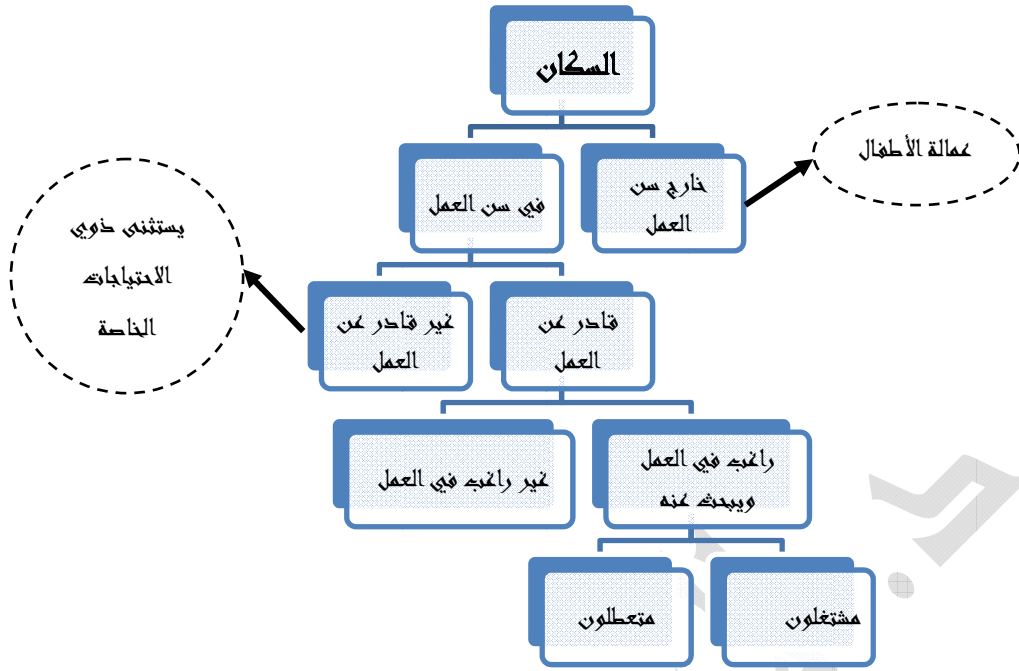
1. تعريف الموارد البشرية (Ressources Humaines):

إن الموارد البشرية تمثل مصدرا لتمييز المؤسسة مهما كانت طبيعتها (إنتاجية أو خدمية، صناعية أو تجارية)، ذلك أن نجاحها أساسا يعود إلى ما تملكه من معارف، مهارات وكفاءات.

قبل تعريف الموارد البشرية، يتم التعرف على الشكل الموالي للوصول إلى تعريف

الموارد البشرية في المؤسسة.

الفصل الأول: طبيعة وتطور وظيفة الموارد البشرية



تعرف الموارد البشرية على أنها حجم القوى العاملة في المؤسسة، أي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد من حيث السن، الجنس، التكوين والمؤهلات العلمية، الخبرة، السلوكيات، الاتجاهات والطموحات. كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية، مساراتهم الوظيفية وفي نوعية الإشراف.

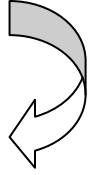
وعليه، الهدف من الموارد البشرية هو تزويد المؤسسة بالموظفين اللازمين لعملها بشكل صحيح. وبالتالي فإن هذا يعني ضمان وجود أعداد كافية من الموظفين، باختلاف مؤهلاتهم ومحفزاتهم للتشغيل السليم للمؤسسة. كما تعد الموارد البشرية صميم إستراتيجية المؤسسة لتحقيق قيمة مضافة في مواجهة المنافسة.

تتميز الموارد البشرية عموماً بـ:

- ✓ معدل قيمة مضافة: وذلك شرط ضروري بأن يقوم كل فرد في منصبه بخلق قيمة مضافة لعمله، وهذه القيمة تتفاوت من منصب لآخر؛
- ✓ مستوى التأهيل والخبرة: بعض المناصب تحتاج إلى تأهيل أكثر من مجرد امتلاك خبرة والعكس صحيح؛
- ✓ مدة الحياة المهنية: فكل مورد بشري داخل المؤسسة إلا وله مدة حياة مهنية، تبدأ بالتوظيف وتنتهي بالتقاعد (في أغلب الحالات)؛

الفصل الأول: طبيعة وتطور وظيفة الموارد البشرية

✓ إن الموارد البشرية ليست مجرد أفراد فقط و اعتبارهم هم المورد، ولكن الأفراد هم الذين يمتلكون تلك الموارد، والتي تتنوع وتختلف من شخص لآخر كالمعارف، المهارات، الكفاءات والخبرات المكتسبة.



المعارف (Connaissances): الفهم المكتسب بالخبرة، أو الفهم المتأتي من المعلومات من خلال الدراسة و التعلم (التعليم أو التعلم). تتنوع المعارف بين المعارف الضمنية والمعارف الظاهرة. المهارات (Savoir faire): قدرة الفرد على ترجمة معرفة ما في عمله، بحيث تسمح هذه الترجمة بتحقيق النتائج المتوقعة. تتنوع المهارات بين المهارات الفنية أو التقنية، المهارات الإنسانية، مهارات الإبداع، مهارات إدارة الفريق، مهارات التفكير، مهارات الاتصال... الكفاءات (Compétences): الكفاءة ليست بتعداد الشهادات، بل النظر إليها بمجموع المعارف العلمية و المهارات العملية، ذات التوليفة النوعية التي لا يمكن تقليدها من طرف الآخرين من جهة، و من جهة أخرى، النتائج الايجابية في حل المشاكل.

2. تطور وظيفة الموارد البشرية:

لقد شهدت وظيفة الموارد البشرية اهتمام الكثير من الكتاب و المفكرين، من خلال ضرورة وجود فكري يوجه الموارد البشرية في بناءه، خصوصا عندما تم ميكنة الشركات الصناعية الكبرى في القرن 19، هذا ما أدى إلى وجود قوة عاملة كبيرة تتزايد بشكل مستمر وتتطلب إدارتها. كما أن للتطورات و التغييرات التي حدثت في العالم، دورا أساسيا في تغيير وظيفة الموارد البشرية منذ نشأتها و حتى وقتنا الحاضر.

إن تطور وظيفة الموارد البشرية في كل مرحلة زمنية يعكس التسمية التي ارتبطت بطريقة تسيير الأفراد في المؤسسة آنذاك.

المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية (ق19)

تعتبر الثورة الصناعية المرحلة الأولى بعد مرحلة نظام العبودية والرق، وبمناخ نقطة الانطلاق لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المؤسسة عموما والفرد أو العامل خصوصا، بالرغم من النتائج الايجابية التي حققتها في الإنتاج و تراكم السلع و رأس المال. إلا أن العامل كان ضحية هذا التطور، بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على اليد العاملة، لكن

الفصل الأول: طبيعة وتطور وظيفة الموارد البشرية

في الحقيقة لم تلقى الاهتمام الواجب من طرف أصحاب الأعمال الذي كان همهم الوحيد هو الإنتاج، كما أدى نظام المصنع الكبير إلى سوء العلاقات الإنسانية؛ رقابة وروتين في العمل و سأم العاملين، ولقد أظهرت هذه الفترة الحاجة إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

ظهرت في أواخر القرن 19 كمدخل لمعالجة المشاكل الإدارية بالأسلوب العلمي الذي يستخدم وسائل التعريف، التحليل، القياس، التجربة، البرهان. ويرجع ذلك إلى الرواد الأوائل الذين أسسوا الإدارة العلمية منهم F. TAYLOR صاحب كتاب "مبادئ الإدارة العلمية The Principles of Scientific Management" الذي حاول تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين، وأبرز أثر التخصص و تقسيم العمل، التدريب و التحفيز المادي للعاملين.

كما ساعده آخرون في هذه المرحلة، وخاصة في طريقتهم لدفع أجور العمال وكذلك في إعداد جداول العمل، و قد ظهرت مدرسة البيروقراطية بقيادة M. WEBER الذي وضع إجراءات لتحسين العمل، وبين أهمية الاتصال الرسمي ووضع السلم الهرمي للتنظيم الذي يحدد المسؤوليات والصلاحيات.

المرحلة الثالثة: ما بين الحربين العالميتين الأولى والثانية (1914-1945)

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق اختيار الموظفين قبل تعيينهم، للتأكد من إمكانياتهم لشغل الوظائف. كما حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة، حيث أنشأت أقسام الموارد البشرية، في سنة 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمدير الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وفي عام 1919 قامت 12 كلية بتقديم برنامج في إدارة الموارد البشرية، و مع حلول عام 1920 أصبح هناك برنامجا مفتوحا لإدارة الموارد البشرية وعلى النحو الملائم.

كما شهدت نهاية العشرينات و بداية الثلاثينات تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، حيث أجريت تجارب هاوثورن Hawthorne من طرف E. MAYO، و أقنع الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم و توفير الظروف المناسبة للعمل.

المرحلة الرابعة: منذ 1945 إلى غاية اليوم

يمكن تقسيم هذه المرحلة بدورها إلى مرحلتين فرعيتين:

الفصل الأول: طبيعة وتطور وظيفة الموارد البشرية

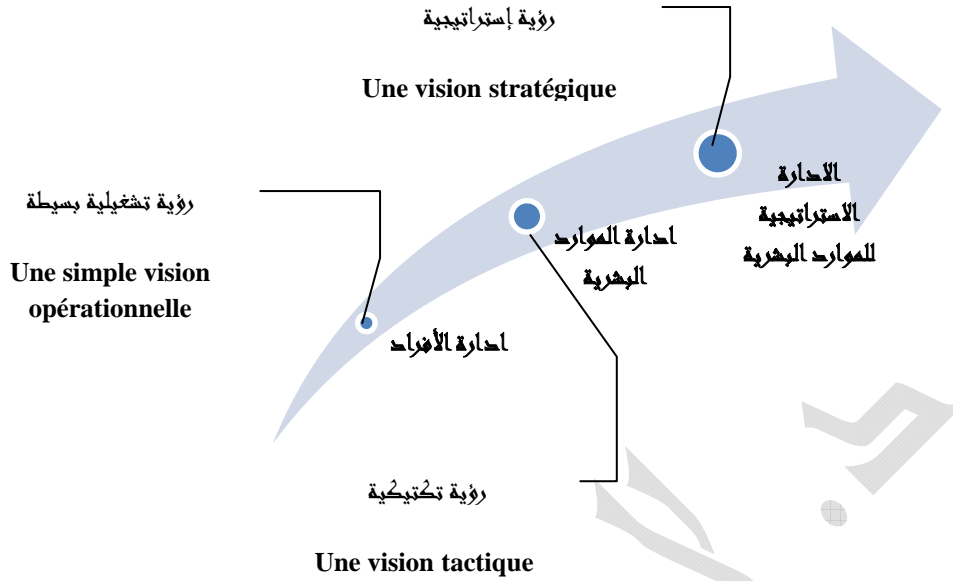
مرحلة فرعية أولى تمتد في الفترة 1945-1975، والتي سمحت بانطلاقة حقيقية لوظيفة الأفراد، وتميزت بالخصائص الآتية:

- ✓ الرؤية القانونية للإنسان في العمل، و عليه واجبات كما له حقوق؛
- ✓ النموذج التايلوري (نسبة إلى TAYLOR) في طريقة التسيير. من خلال الاعتماد على الأسلوب العلمي والإدارة العلمية؛
- ✓ البعد الإداري و المكتبي في التسيير؛
- ✓ تلعب وظيفة إدارة الأفراد دور المساند والمكمل للوظائف الأخرى. إذ تساعد على أداء مهامها، كما أنها تسهر على تطبيق تقسيم العمل و الرقابة الشديدة على أداء الأفراد.

رغم أن إدارة الأفراد ركزت على القوة العضلية للإنسان و اعتبرتته تكلفة من تكاليف الإنتاج يجب العمل على تخفيضها، إلا أنها لم تكتف بهذا الدور و لا من تسميتها، بل واصلت تطورها نظرا لأهميتها في المنظمات، حيث أنه نجد في المرحلة الفرعية الثانية، والتي امتدت من نهاية السبعينات إلى بداية 1990، و التي أفضت إلى تحول وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية، ولم تعد فقط تهتم بالإجراءات الشكلية والأعمال الروتينية، بل امتدت إلى تدريب الموارد البشرية، تنميتها، تحفيزها وضبط علاقات العمل...

لا يمكن القول أن تطور إدارة الموارد البشرية توقف في هذه المرحلة، و إنما يرى الباحثون أن هناك مرحلة لاحقة و هي امتداد للمرحلة السابقة، فإذا كانت إدارة الموارد البشرية قد أحدثت تغييرات في مفاهيم و ممارسات إدارة الأفراد، فإن كذلك الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تمثل المرحلة الأعلى التي بلغتها إدارة الموارد البشرية بشكل أكثر أهمية، و يساهم بأكثر تطور و تقدم عن طريق النموذج التسييري الإستراتيجي الأمثل للموارد البشرية.

الفصل الأول: طبيعة وتطور وظيفة الموارد البشرية



من خلال ما سبق نجد:

حتى 1970، نتحدث عن إدارة /تسيير الأفراد **Gestion du personnel** اقتصر نشاطها على رؤية تشغيلية بسيطة.

حتى 1990 نتحدث عن إدارة /تسيير الموارد البشرية **Gestion des ressources humaines** يمتد نشاطها إلى رؤية تكتيكية.

في الوقت الحاضر نتحدث عن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية **Gestion stratégique des ressources humaines** يتبنى نشاطها رؤية إستراتيجية بعيدة المدى.

3. تعريف إدارة الموارد البشرية:

أشار الكثير من الباحثين و الكتاب على مستوى العالم إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، لكن اختلفوا في تحديدهم لهذا المفهوم، فكل منهم رأيه في العنصر البشري و دوره الفعال في المؤسسة، ويرجع ذلك إلى تعدد الخلفيات الثقافية، الفكرية والحضارية لهم. هناك من عرفها بأنها: "مجموعة من الممارسات و السياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية، والتي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه".

الفصل الأول: طبيعة وتطور وظيفة الموارد البشرية

تعرف كذلك بأنها: "تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم و تعويضهم و المحافظة عليهم، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة". هناك من يعرفها بأنها: "منهجاً فكرياً جديداً في التعامل مع القوى البشرية، يقوم على أساس أن هذه الإدارة هي شريك إستراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة، على أساس الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة و بين تحقيق طموحات الأفراد".

من التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تمثل النظرة الجديدة لإدارة الأفراد (النظرة الروتينية)، من خلال الاستثمار في المورد البشري والمحافظة عليه. بغية تحقيق مجموعة من الأهداف؛ العامة منها والخاصة.

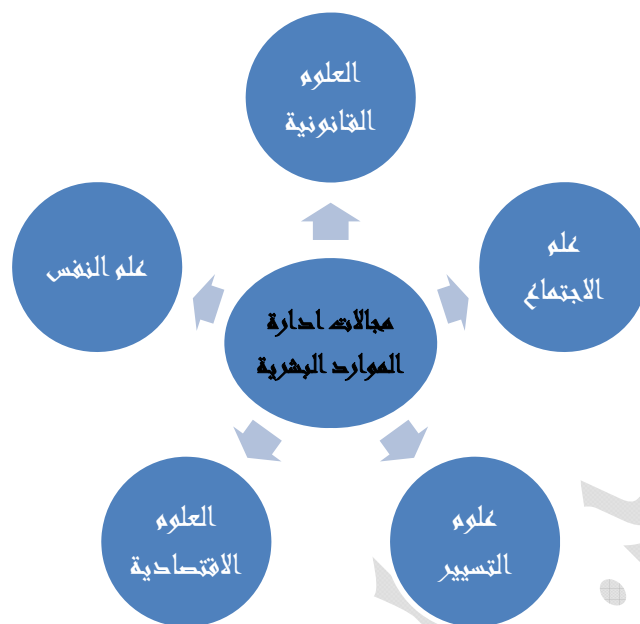
كما يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تختص بتكوين الهيكل التنظيمي المناسب من الموارد البشرية من جهة، و من جهة أخرى، أن الموارد البشرية تتميز بمستوى مناسب من القدرات و المهارات التي تلي احتياجات المنظمة، و العمل على تدريبها و تنمية قدراتها باستمرار، مع ضمان المكافأة العادلة والرعاية اللازمة. وبالتالي تحقيق التكامل و التنسيق بين مصالح العاملين والمنظمة.

التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية:

هناك جدل مستمر خاصة في المجال الأكاديمي، يحاول رصد أوجه التشابه و الاختلاف بين كل من إدارة الأفراد (La gestion du personnel) و إدارة الموارد البشرية (La gestion des ressources humaines). حيث يرى البعض أن التغيير في الاسم يدل على التغيير في النظرة والممارسات أيضاً، لأن المفهوم التقليدي للأفراد يرى أن الأفراد مصدر تكلفة يجب تخفيضها، يترك المكان إلى أن مفهوم الفرد مورداً يجب تعظيمه.

في أي مؤسسة، يبدو أن وظيفة إدارة الموارد البشرية أصبحت خدمة تسمح بإبراز المعرفة التي سيكون من الممكن نقلها. حيث أصبحت هذه الوظيفة تأخذ طابعاً مهنيًا يهدف إلى تحقيق الكفاءة الاقتصادية والاجتماعية.

الفصل الأول: طبيعة وتطور وظيفة الموارد البشرية



جامعة الزيتونة